

УМЕНИЕ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

Обсуждать надо часто, решать —
однажды

Публилий



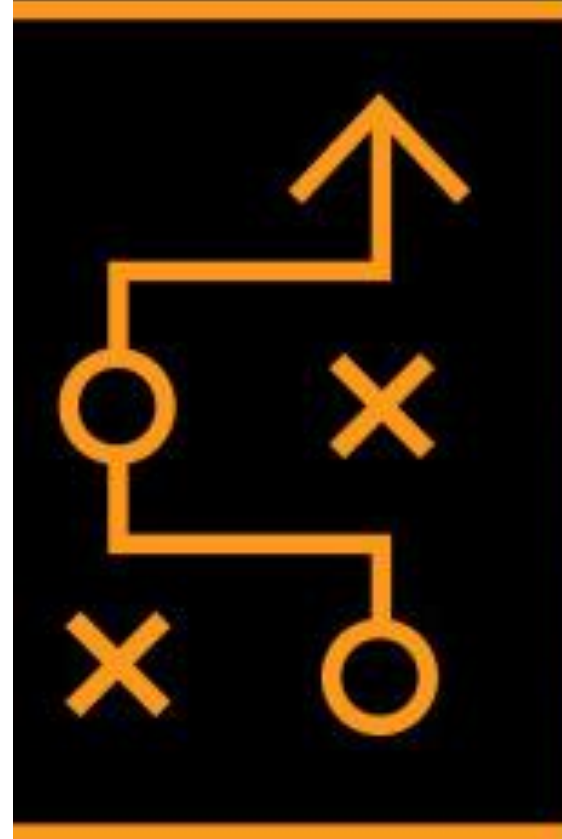
МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ В ДАВОСЕ

ТОП-10 самых важных навыков

1. Решение комплексных задач
2. Критическое мышление
3. Творческие способности
4. Управление людьми
5. Взаимодействия с другими
6. Эмоциональный интеллект
7. Здравомыслие и принятие решений
8. Сервисная ориентация
9. Навыки ведения переговоров
10. Когнитивная гибкость

PSDM

Решение проблем и принятие решений часто смешивают или используют как синонимы. Корректно их разделять, при этом рассматривать в одном «семействе» компетенций РППР (PSDM) — Решение Проблем и Принятие Решений (Problem Solving & Decision Making).





К PSDM ОБЫЧНО ОТНОСЯТ:

Системное мышление.

Стратегическое мышление.

Критический анализ информации.

Осознанность в принятии решений.

Взаимодействие со стейкхолдерами.

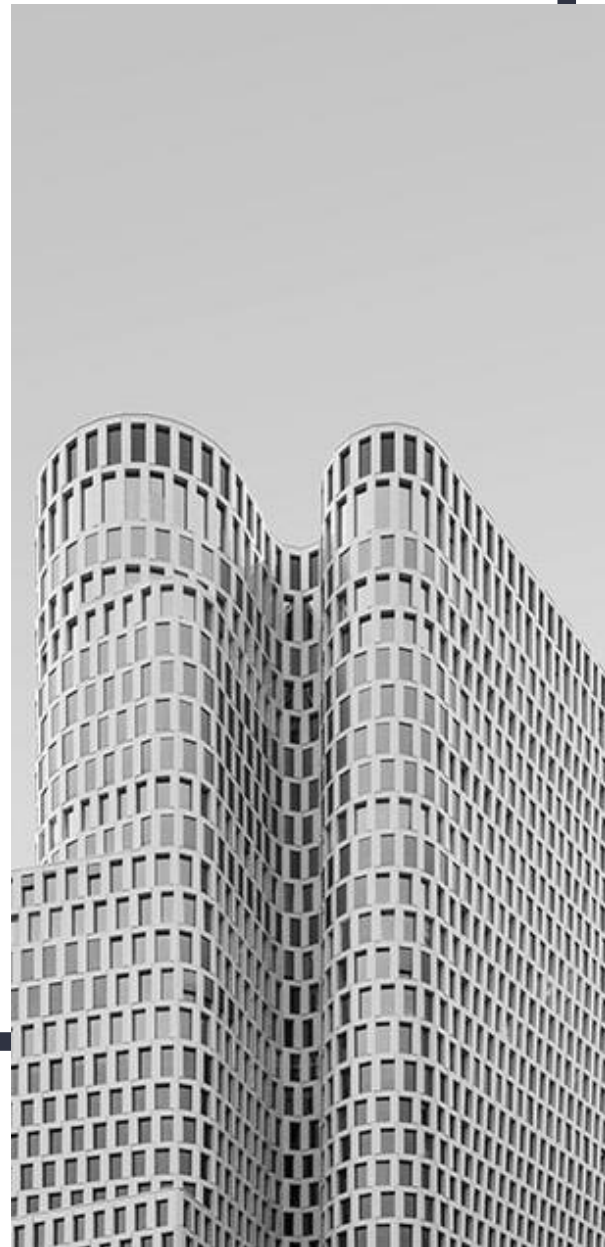
Креативный подход к решению проблем.

Лидерство в условиях неопределенности.

Стимулирование организационных изменений.

Навык принятия решения

- Навык принятия решений – это умение осознанно выбирать из множества вариантов тот, который повлияет на ситуацию лучшим образом
- Говоря проще, имеется определенная целевая функция, помогающая оценить «полезность» той или иной ситуации. Она может касаться не только человека, делающего выбор, но и его близких, друзей, коллег или вообще всего человечества. И умение принимать решения – это навык выбора сценария с максимальным значением целевой функции. Важно заметить, что выбор не всегда правилен объективно – он просто является лучшим по мнению конкретного человека.



Умение принимать решения представляет собой целый набор навыков:

- Навык видения максимального количества возможных вариантов решений
- Навык расстановки приоритетов (определения целевой функции) для каждой конкретной ситуации
- Навык выбора одного решения среди всего их множества

ТЕРМИНЫ

- Управленческие решения определяются как методы целенаправленного воздействия на объекты управления, основанные на анализе достоверной информации, характеризующей конкретную управленческую ситуацию, а также как установление цели воздействия и способов достижения этой цели.
- Решение проблем — это последовательный творческо-аналитический процесс. Мы анализируем ситуацию, ищем причины проблемы, формулируем ее и придумываем варианты решения.
- Принятие решений — выбор, который мы делаем в процессе, что-то предпочитая и от чего-то отказываясь на каждом из ключевых этапов. Мы выбираем факторы, которые будем считать значимыми, а какие — нет, расставляем приоритеты, строим планы.

ЧТО ТАКОЕ СЛОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

- Задача 1. Мать поручила сыну принести домой ровно 7 л воды с реки. Она дала ему два кувшина емкостью 3 и 5 л. Как мальчик может отмерить точно 7 л воды, используя только два этих кувшина?
- Задача 2. Вообразите, что регулярные частные полеты на орбиту Земли стали возможны и сопоставимы по стоимости с среднестатистическим путешествием в другую страну. Подумайте, что делать представителям туристической индустрии на Земле? Запишите мысли, которые придут в голову.

НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДЯТ ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ, КОТОРЫЕ ЛИБО ПОМОГАЮТ, ЛИБО МЕШАЮТ РЕШАТЬ СЛОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

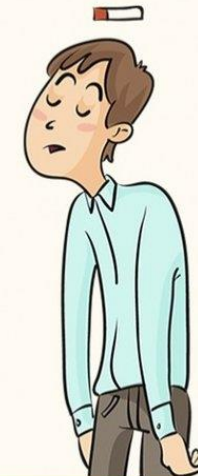
По личностной характеристике человека можно предсказать, как он будет решать проблемы и принимать решения. Например, экстраверсия отрицательно связана с качеством решений, но положительно влияет на их внедрение в практику. Высокая импульсивность связана с ошибочными решениями, склонностью к рискованному и необдуманному поведению, хотя часто прикрывается ширмой «надо уметь думать на ходу».

комплексный подход помогает решать проблемы



ЭКСТРАВЕРТ

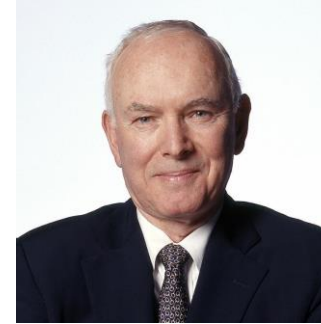
Идет зарядка



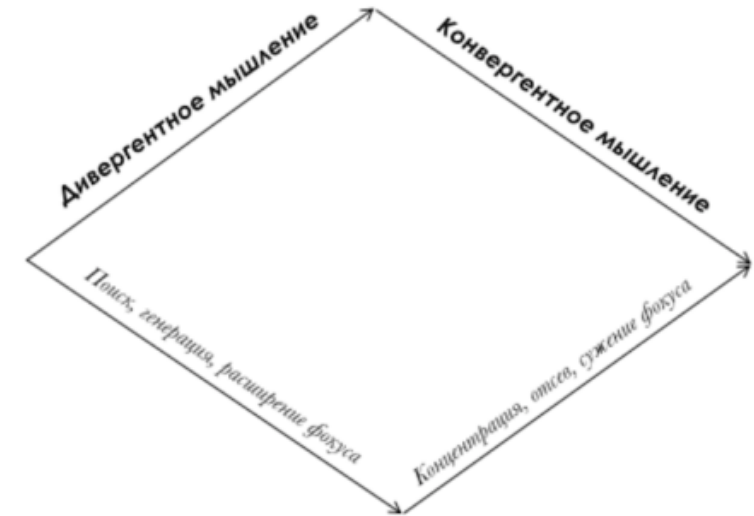
ИНТРОВЕРТ

КАК НАУЧИТЬСЯ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ

Доктор Роберт Хоган предлагает учитывать наши реакции на плохие решения, собирать обратную связь, быть открытым для дальнейшего развития и восприимчивым к коучингу (coachability)



Объединяя исследования способностей, личности, творческого решения проблем и организационной эффективности, мы можем «собрать» единый процесс решения сложных проблем.



ПРОЦЕСС РЕШЕНИЯ СЛОЖНЫХ ПРОБЛЕМ

- Решение сложных проблем — это работа с неопределенностью без единственно правильного ответа.
- Чтобы развить навык, необходимо практиковаться, разделять этапы решения проблем и задавать правильные вопросы.
- Четкое разделение этапов решения проблемы поможет сфокусироваться на главном, сэкономить энергию и ресурсы и управлять решением проблемы как проектом.
- При этом на каждом этапе нужно задавать правильные вопросы. Своевременные вопросы повысят точность собственных суждений, помогут развить свое и мышление сотрудников. Вот вопросы для каждого этапа:



Сложная ситуация

- Что именно я знаю о ситуации наверняка?
- Какие я могу сделать предположения?
- Какими данными я могу пренебречь?

Решение правильной проблем

- Это точно проблема?
- Где мы проведем границу между особенностями ситуации (человека, продукта или организации) и тем, что мы будем считать проблемой? Какому приоритету она противоречит?
- На кого, на что, и как влияет эта проблема?

Правильное решение проблемы

- Достаточно ли альтернатив мы рассмотрели?
- Что будет минимально необходимым решением, что неприемлемым, а что — сверх-задачей?
- Что для нас будет образом хорошего результата?

Реакция на неправильное решение

- Не воспринимаю ли я обратную связь на свое решение «в штыки»? Как я отреагировал на нее?
- Каким был мой вклад в неправильное решение?
- Какую часть обратной связи я считаю полезной для будущих действий?

ДЮЖИНА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ НАВЫКОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Определите проблему, требующую решения. Подумайте:

- какую информацию вам нужно собрать;
- из каких источников ее получить: отчеты, эксперты, руководство, родители;
- что вы будете считать лишней и неподходящей информацией;
- что будет проблемой, а что – нет;
- по каким критериям выбираете возможные решения;
- что будет хорошим результатом.

2. **Начинайте с конца.** Прежде чем собирать информацию, подумайте, что вы будете делать после решения проблемы. Это поможет сфокусировать усилия и сократить затраты на предварительный анализ и генерацию идей. Если ответ «ничего», возможно, эту проблему не нужно решать в принципе.

3. **Ищите «причины причин» имеющихся событий.** Обычно настоящая проблема находится глубже на два—три слоя, чем проблемы на поверхности.

4. **Насыщайте свое «фоновое знание» контекста.** Оставайтесь в курсе событий своей специализации, регулярно читайте отраслевые публикации, обзоры и дискуссии.

5. **Обменивайтесь опытом с коллегами.** Обсуждайте подходы к решению проблем с командой, коллегами в компании, отрасли или профессии.

6. **Ищите интересные подходы в других областях.** Коллекционируйте метафоры решения проблем и аналогии из других профессий.

7. **Визуализируйте свои идеи.** Неаккуратные закорючки, нарисованные от руки на листке бумаги, или элегантные графики в Excel: визуальное отображение ситуации, проблем и возможных путей решения добавит ясности и разовьет абстрактное мышление.

ДЮЖИНА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ НАВЫКОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

8. **Изучайте разные источники.** Знакомьтесь с разными моделями решения проблем, но главное — ставьте себе задачи на экспериментирование. Пробуйте как можно быстрее применить тот или иной подход, чтобы собрать собственный инструментарий.

9. **Наблюдайте за профессиональными аналитиками.** Попросите аналитиков описать ключевые этапы их работы. Фиксируйте для себя, как именно они подходят к сбору данных, обработке, анализу и интерпретации данных.

10. **Участвуйте в мозговых штурмах.** Присоединяйтесь к генерации идей и иницилируйте их сами, но убедитесь, что в основе обсуждения лежит настоящая проблема.

11. **Ищите возможности, чтобы применить навыки:**

- сбора подходящей информации;
- упрощения сложной информации;
- формирования выводов на основе ограниченных данных;
- определения критериев оценки;
- генерации и отбор идей;
- оценки своих личностных характеристик и их влияния на решения.

12. **Запросите обратную связь.** Попросите людей, с которыми вы работаете, дать обратную связь:

- какую информацию вы обычно принимаете во внимание;
- как точно вы формулируете выводы о ситуации;
- понятно ли вы описываете суть проблемы;
- насколько оригинальные и при этом действенные решения вы обычно предлагаете;
- внимательны ли вы к анализу результатов.

ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Откажитесь от рамок

Смотрите шире

Собирайте информацию

Не поддавайтесь эмоциям

Установите приоритеты

Рассматривайте простые решения

Пробуйте

Ставьте условия

Воспринимайте критику

Не делайте ничего из сказанного выше

КНИГИ ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ:

- «Что ты выберешь?». Тал Бен-Шахар
- «Почему? Руководство по поиску причин и принятию решений». Саманта Клейнберг
- «Решение проблем по методикам спецслужб». Морган Джонс
- «Джедайские техники. Как воспитать свою обезьяну, опустошить инбокс и сберечь мыслетопливо». Максим Дорофеев
- [«Развитие интуиции](#). Как принимать верные решения без сомнений и стресса». Гай Клакстон
- «Почему мы ошибаемся. Ловушки мышления в действии». Джозеф Халлинан
- «Микрорешения. Проверенный путь к достижению больших целей». Кэролайн Арнольд
- «Территория заблуждений. Какие ошибки совершают умные люди». Рольф Добелли
- «Осмысление. Сила гуманитарного мышления в эпоху алгоритмов». Кристиан Мадсбьерг
- «Все верные решения. Руководство по созданию стратегий прорывов». Константинос Маркидес



СПАСИБО